

学校编码:10384

分类号_____密级_____

学号:X200215086

UDC_____

厦门眼科中心绩效考核改进方案研究

The improving scheme study of performance examining in Xiamen Eye Center

苏庆灿

指导老师姓名:廖泉文教授

申请学位级别:硕 士

专 业 名 称:工商管理(EMBA)

论文提交时间:2005 年 4 月

论文答辩时间:2005 年 5 月

学位授予单位:厦 门 大 学

学位授予日期:2005 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在参考文献中表明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

二〇〇五年四月二十六日

摘 要

实施绩效考核是医院可持续发展的关键,绩效考核即对医院发展建设进行量化管理,对医院各方面工作进行系统地细化、分解,将战略目标具体为可把握、可操作、可测评的量化指标,然后通过绩效考核来有效地发现问题、寻求改进与突破。实施绩效考核必须抓住关键业绩指标,建立一套科学、有效的绩效考核指标体系,并选择适宜的考核方法,才能做到对医院的经营管理进行客观、准确的评价。

本文对医院原有的绩效考核进行分析,找出存在的问题,而且通过对各种绩效考核方法进行认真的比较分析,最终选择平衡计分卡原理,运用平衡计分卡设计出眼科中心的绩效考核指标体系,这也是尝试将用于企业的平衡计分卡运用到医院管理的实践,尽管才刚刚起步,今后如何在本单位实施还要花许多的时间与精力,但它对厦门眼科中心实施绩效考核具有一定的理论与实践意义,而且对促进医院管理决策的民主化与现代化有重要意义。

关键词: 绩效考核; 绩效指标; 平衡计分卡

Abstract

The performance examining is the key to developing continuously in the hospital ,performance examining means quantization managing of the performance promptly in hospital. thinningly and resolving systematically the work of various fields of the hospital, Make the development plan up of quantization index which can hold,can operate,can assess.Then examine and pinpoint the problems , seek to improve and break through effectively through the performance examining.Operating performance examining must catch the key achievement index, Set up a set of scientific, effective performance examining index system, Choose the suitable examination method, It could make sure to appraise the managing of hospital objective and accurate.

The article examines and analyses the already existing performance of the hospital,find out the existing problem.Through examining the method and carrying on serious comparative analysis to various kind of performance,choose the Balanced Score Card principle finally.Use the Balanced Score Card to design the performance examining index system in Xiamen Eye Center. It is try to applicate the Balanced Score Card into hospital management in domestic enterprise. Though it is still only an idea at present, How to implement in our unit would spend a lot of time and energy in the future. But have certain theory and practice meaning to the research of deepening performance management of the hospital, And have important meanings in promoting administrative decision democratization and modernization of our unit at the same time.

Keyword: performance examining; Performance index; Balanced Score Card

目 录

前 言	· · · · ·
第一章 厦门眼科中心概述	· · · · ·
第一节、厦门眼科中心基本情况	· · · · ·
第二节、厦门眼科中心组织架构及人员设置	· · · · ·
第三节、厦门眼科中心的经营理念	· · · · ·
第二章 厦门眼科中心原有的绩效考核方案	· · · · ·
第一节、公立医院绩效考核方案的现状	· · · · ·
第二节、厦门眼科中心原有的绩效考核方案及其不足	· · · · ·
第三章 传统的绩效考核方法比较分析	· · · · ·
第一节、非系统的绩效考核技术	· · · · ·
第二节、关键绩效指标法（KPI）	· · · · ·
第三节、标杆超越法	· · · · ·
第四章 厦门眼科中心绩效考核方案选择平衡计分卡	· · · · ·
第一节、平衡计分卡与传统绩效评价方法的比较	· · · · ·
第二节、平衡计分卡的构成	· · · · ·
第三节、平衡计分卡运用过程中的 3 项原则	· · · · ·
第四节、平衡计分卡运用过程中的 4 个基本程序	· · · · ·
第五章 厦门眼科中心绩效考核改进方案	· · · · ·
第一节、厦门眼科中心实施平衡记分卡的步骤	· · · · ·
第二节、厦门眼科中心的SWOT分析	· · · · ·
第三节、厦门眼科中心的战略目标	· · · · ·
第四节：厦门眼科中心绩效考核测评指标	· · · · ·
第五节、关于KPI的权重及其得分的说明	· · · · ·
第六节、厦门眼科中心绩效考核的反馈	· · · · ·
第六章 厦门眼科中心绩效考核方案评价	· · · · ·

主要参考文献

后 记

Table of contents

Preface

Chapter 1 The summary of Xiamen Eye Center.

1.1 The basic situation of Xiamen Eye Center.

1.2 The organizing framework and personnel of Xiamen Eye Center.

1.3 The management theory of Xiamen Eye Center.

Chapter 2 The existing performance examining of Xiamen Eye Center.

2.1 Current situation exist in performance examining scheme of public hospital

2.2 The existing performance examining scheme and the insufficient of Xiamen Eye Center.

Chapter 3 The compare and analysis of common method in performance examining.

3.1 The non-systematic technology of performance examining.

3.2 The key performance index method.

3.3 The Benchmarking method.

Chapter 4 Choose Balanced Score Card to build performance examining method in Xiamen Eye Center.

4.1 The compare between Balanced Score Card and traditional performance examining method.

4.2 The composition of Balanced Score Card.

4.3 The three principle of Balanced Score Card.

4.4 The four procedure of Balanced Score Card.

Chapter 5 The improving scheme study of performance examining in Xiamen Eye Center.

5.1 The step of implement Balanced Score Card in Xiamen Eye Center.

5.2 Use SWOT method to analyse Xiamen Eye Center.	
5.3 The strategy goal of Xiamen Eye Center.	
5.4 Testing and assessing index of performance examining of Xiamen Eye Center.	
5.5 The explanation of weight and score about the key performance index	
5.6 The feedback of performance examining of Xiamen Eye Center. . . .	
Chapter 6 The appraisal of performance examining scheme of Xiamen Eye Center.	
Appendix.	
References.	
Postscript.	

前 言

中国的医疗制度的改革，象一股春风，吹拂了祖国大地。厦门市同样沐浴了这股春风，同时有组织、有计划、有步骤地对一些医疗机构进行民营化改革，厦门眼科中心正是基于这样一个大的宏观环境下，改制成为民营医院。

作为一个大胆的尝试，我们参与厦门眼科中心改制招标，最终我们有幸中标，收购了厦门眼科中心。

任何一个组织的建立和改革，关键在于这个组织对社会的贡献，对组织内员工的激励和组织绩效的有效改进。为了能够实现厦门眼科中心成为全国最好眼科医院的愿景，我们抓住了管理中一个很重要的问题即绩效考核。正确的科学的绩效考核体系不仅能评估出一个人的当前业绩，同时也能了解一个人的潜能，工作中的不足。绩效考核的结果应用是多方面，既可直接与报酬、激励挂钩，又可与员工的职业规划、个人潜能开发、学习和发展紧密相联。正是由于我们抓住了这样一个关键要素，我们医院的改革得以顺利进行。

绩效考核的方法很多，本文选择了平衡计分卡。通过对关键绩效指标的设计，使员工和组织均了解了本中心运作的基础，同时在员工参与绩效管理的前提下，绩效考核达到了预期的目的，使我们对愿景的实现更有信心了。

绩效考核的核心作用还将在今后的工作中不断得到展现，本文的研究仅是一个开头。绩效考核是一个动态的概念，随着社会的进步和环境的改变，我们还将不断地修改我们的绩效考核指标，同时使它更加科学化、规范化，并成为全体员工所共同认可的一种企业文化。

第一章 厦门眼科中心概述

第一节、厦门眼科中心基本情况

厦门眼科中心是福建省首家眼科专科医院，发展至今已有 20 来年的历史。2003 年，眼科中心作为福建省医疗改革的试点，改制成为民营医院，2004 年眼科中心通过评审，加入了医院最高级别——三级甲等医院行列，相当于酒店的“五星级”，是厦门首家三级甲等医院，也是福建省内首家三级甲等眼科专科医院。

厦门眼科中心下设眼科医院、眼科研究所、防盲办公室，是中国最大的眼科中心之一，集医疗、教学、科研、防盲为一体，包括八大专业科室，拥有职工 200 多人，中高级职称 70 多人，硕士生导师 2 人；拥有从美国、德国、瑞士、日本等地购置的国际上一流的现代化眼科医疗设备。

白内障专科是中心重点专科，是我省开展超声乳化及人工晶体植入术最早、规模最大、诊疗技术最先进的科室，拥有床位 50 张，拥有一批国内知名的白内障治疗专家，诊疗患者遍及省内外及东南亚地区。

视光部包括准分子激光中心和专业验光中心，其中准分子激光中心是福建省规模最大的近视眼治疗中心，拥有世界顶尖级准分子激光全套手术设备和完善的近视眼检测系统，技术力量雄厚，拥有 4 名高素质眼科准分子激光专业人才，开展个性化服务，年手术量位于全国前列，目前已完成手术 3 万余例，为来自全国各地及日本、新加坡、泰国、菲律宾、香港和台湾等地的数万名患者成功摘除眼镜。验光配镜中心拥有国内一流的验光设备和经过严格训练的专职验光师，验光精确。

玻璃体、视网膜（眼底病）专科是我省开展玻璃体-视网膜手术技术最早、规模最大、诊疗技术最先进的科室，也是全省规模最大的治疗眼后节疾病的专科病区。近年来，积极开展新技术、新疗法，取得了可喜的临床研究成果。

眼外伤是中心特色专科之一，是我省率先开展眼前节重建眼外伤玻璃体视网膜手术的科室，其手术在全省是最全面、技术最先进的。拥有经验丰富的专科医生和先进的手术设备，开展专科 5 年来，共完成各种眼外伤救治手术近万例，成功率达 97% 以上。课题“显微玻璃体视网膜手术临床应用的系列研究”先后获省市科技进步奖，“重症眼外伤的救治”获厦门市科委立项。

青光眼专科拥有国际一流的视功能及青光眼检查设备,对青光眼的早期诊断及手术治疗居国内先进水平并与国际水平接轨。该专科非常注重医疗科普,于2001 年成立了福建省第一家“青光眼俱乐部”,不定期开展青光眼科普咨询活动,其会员遍及省内及东南亚地区。

眼表与角膜病专科是在福建省率先开展角膜移植手术的专科,也是国内最早开展眼表重建术的专科。技术力量雄厚,拥有先进的医疗设备,每年完成角膜移植手术 100 多例,并且能够开展眼前节冲三联术或四联术等多项复杂的手术项目。

斜弱视、小儿眼科成立于 1994 年,是“中国优生优育协会厦门摇篮工程眼科示范基地”的具体实施部门。目前设有儿童眼病检查室、弱视治疗室、儿童活动室、儿童病房。年门诊量约 3 万余人次。目前,主要开展的业务有:弱视治疗、各种斜视的手术及非手术治疗、各种屈光不正的非手术治疗等。

眼整形与眼肿瘤科室是中心具有特色的专科。理论和技术已达国内先进,特别是对先天性和后天性眼部畸形、缺损的整复、泪道疾病的诊治及仿真活动性假眼的制作,都具有独特的优势。

目前,厦门眼科中心已经和国际眼科界接轨,不仅和新加坡全国眼科中心结为姐妹中心,而且成功举办第 15 届亚太地区白内障人工晶体植入暨角膜屈光显微手术国际学术会议。今后,中心将继续深入开展国际眼科方面的合作,努力将厦门眼科中心发展成为百年品牌。

第二节、厦门眼科中心组织架构及人员设置

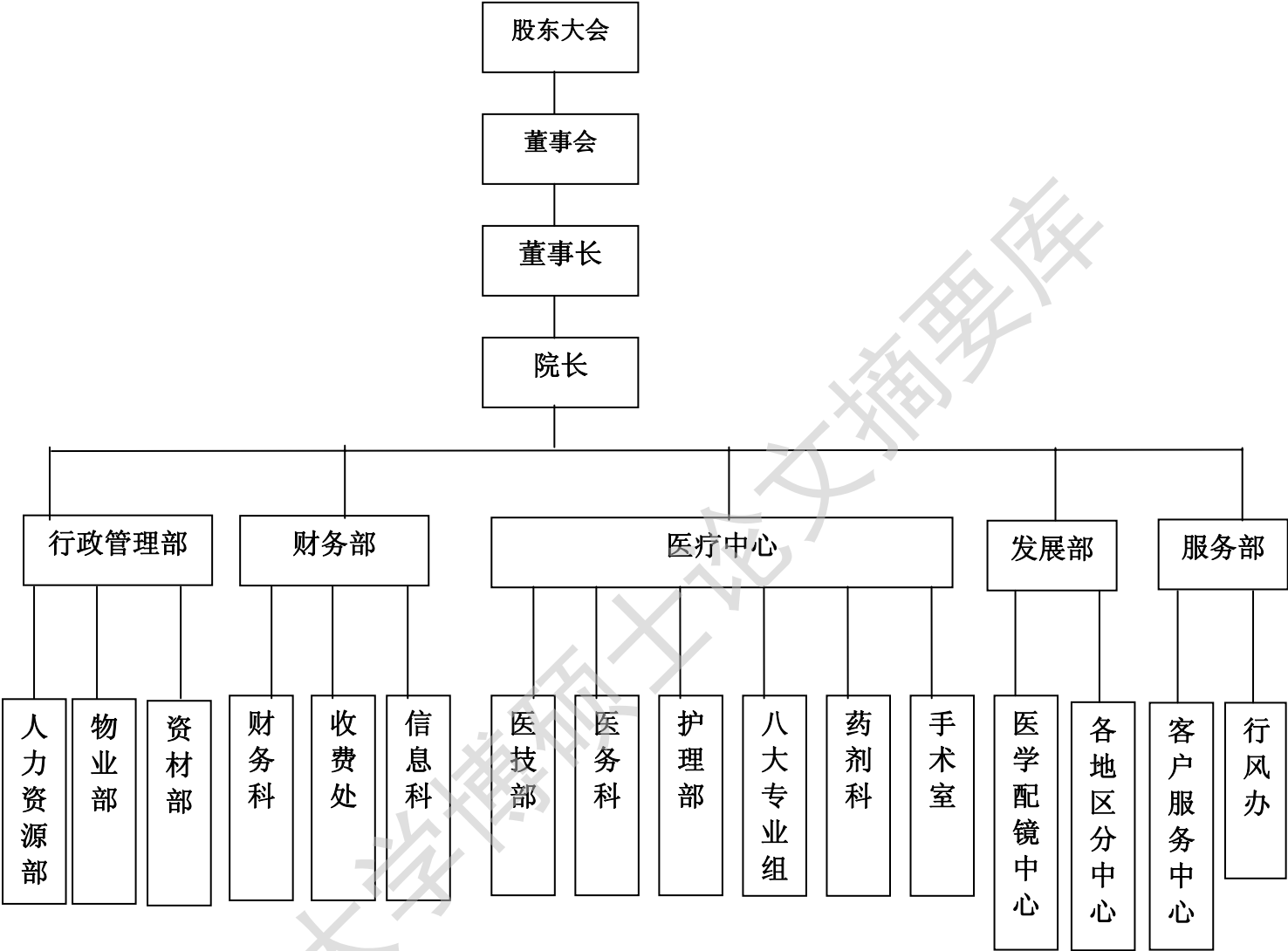


表 1-1 医师的职称构成

职称	正高	副高	中级	初级	住院医师	合计
人数	5	18	21	9	7	60

表 1-2 护理人员的职称构成

职称	副高	中级	初级师	初级士	无职称	合计
人数	1	25	12	25	13	76

第三节、厦门眼科中心的经营理念

1、经营策略

经营策略是不断吸取国内外先进的管理和服务理念,更加密切与新加坡全国眼科中心及国内同行的合作,走专业化、集团化的发展道路。

2、厦门眼科中心使命

使命是不断学习、研究,不断引进更先进的医疗设备,用最精湛的医术、最贴心的服务对待每一位求医者。

3、厦门眼科中心目标

目标是为病人提供一个医术精湛、服务贴心、管理科学、环境优雅、收费合理的“五星”级医疗场所。

4、厦门眼科中心管理思想

以人为本,重视团队建设;重视企业文化的积累和构建;努力创造学习型组织;构建和谐、宽松的群体关系;客户至上、重视服务第一的观念。

5、厦门眼科中心愿景

愿景是让每个人的眼睛更健康、更美丽,成为全国最好的眼科专科医院。

第二章 厦门眼科中心原有的绩效考核体系

第一节、公立医院绩效考核方案的现状

目前国家没有明确制定公立医院绩效考核方案,1995年7月卫生部颁发了《医疗机构评审办法》,旨在加强对医疗机构的监督管理,建立和实行医疗机构评审制度,确保医疗机构的服务质量,提高其服务水平,健全和巩固三级医疗预防保健网,合理利用卫生资源,充分发挥医疗体系的整体功能的办法出台后,卫生部和各省级卫生行政主管部门,由此也开展了医疗机构的评审工作。这个评审可视作为政府对医疗机构绩效的全面考评。从此次评审中的“三级综合医院评审标准”来看,对医院绩效考核指标体系,内容涉及到医院的功能与任务、科室设置、人员配置、医院管理、医疗管理与技术水平、教学及科研管理与水平、思想政治工作与医德医风建设和业务统计指标。但这种指标体系及与之相应的评价考核办法的存在如下缺陷:

1、功能定位与社会作用不一致

在传统的计划经济体制下,医院作为福利机构,是行政附属物,其绩效如何与市场无关,完全由政府主管部门说了算。1997年,中共中央、国务院在《关于卫生改革与发展的决定》中,对医院进行了重新定位,指出,医院是具有一定福利型的社会性的社会公益单位。2000年国务院颁发的《关于城镇医药卫生体制改革的指导意见》,进一步将医院分为非营利性和营利性两大类进行管理。现有的医院评估体系已经无法适应市场经济的要求。

2、卫生改革的趋势与医院应对策略不完全吻合

入世后,我国医院必须按照具有福利性质的社会公益单位的定位来培植市场主体,按照现代医院管理制度的要求对医院进行管理,实行诸如公司化管理等,以符合国际惯例。有些医院已经开始实施“病人费用一日清单制”、“药品收支两条线管理”、“病人选择医生”、“后勤服务社会化”等改革,但诸如此类改革性指标在现有评估体系中并不具备。

3、缺乏动态的评价指标

注重结果评价,忽视过程评价与考核,这是与传统的计划经济体制相适应的惯用做法,医院评价也不例外,对医院评估一般一、二年一个轮回,那么在检查

及评估前后那段时间，怎么对医院的活动全过程实施评价，以引导医院的正向发展，这是传统评价体系与考核办法里所没有的。

4、反映医院经济效益的财务指标被隐性化

这与长期以来，医院不讲经济核算，不讲成本效益法则有关，同时也反映了在现行医院运行中，成本不规范、口径不一致，没有规范的成本口径，当然没有规范的效益指标。

5、缺乏必要的效率指标

一般来说：衡量医院的绩效既要考核其服务能力，如对一些重大医疗设备的拥有量，同时还要考核每种设备的利用程度即使用效率。现有的评估缺乏设备使用效率指标，用于反映医院工作效率、运作情况的指标很少。

6、缺乏患者的满意度评价指标

长期以来，国家对医院准入进行限制，所以医院的竞争不足，医院很少对患者的满意度进行调查，更少把调查结果用于改善今后的工作。

第二节、厦门眼科中心原有的绩效考核方案及其不足

一、厦门眼科中心原有的绩效考核方案

厦门眼科中心原来是1家公立医院，按理可以参照上述公立医院方案制定一些实施细则，对医院进行考核，然而自2001年起，医院领导就提出医院改制，这成为医院管理层的工作重点，整个内部管理比较混乱，没有按照上述公立医院的绩效考核方案进行管理。在人力资源管理方面也没有整套绩效考核体系，医院虽然设有人事科，事实上只有一个院长秘书兼职做人事工作，并没有专职的工作人员，而且医院没有年度考核机制，基本上只有简单的月度考核：

1、职工的基本工资是根据职称职务的不同而确定，无须考核，只要套文件即可。

2、每月奖金考核依据厦门市卫生局的文件，从医院医疗收入中提取15%作为奖金，奖金的分配也是根据职称和职务确定系数，这个系数是由医院领导班子开会定的，员工基本无权参与。

二、厦门眼科中心现有绩效考核方案的不足

1、职工收入存在“大锅饭”现象

职工的收入基本上是根据他的职称和职务而定，没有跟他的实际工作业绩建立联系，只要评上了职称或者具有职务，不干活也能领到工资，所以形成了以医护人员为中心的管理模式，医生看不看病都关系不大，都是在凭良心做事，所以出现经常有病人在诊室里排队，却没有见到医生在上班。

2、成本控制力较弱

职工的奖金是依据医院的医疗收入计提的，这样做的结果是：由于没有考虑成本、资产回报等因素，所以医院的成本无法得到很好地控制。

3、医院领导班子对绩效考核的认识不足、重视不够

尽管根据事业单位的编制，厦门眼科中心人事科有2名专职人员编制，然而，由于医院领导对绩效考核重视不够，所以，这2名编制被用于临时工护士的转正，造成在组织架构上缺乏一个对绩效考核的管理部门。

第三章 传统的绩效考核方法比较分析

第一节、非系统的绩效考核技术

1. 分级法

分级法是按照被考核员工绩效相对的优劣程度，通过比较，确定每人的相对等级或名次的方法。按照分级程序的不同，分级法又可以分为以下四种：

（1）简单排序法

在实行简单排序法的情况下，评价者将员工按照工作的总体情况从最好到最差进行排序。

（2）交错排序法

简单排序法的一个变形。人们利用这种原理提出了交错排序法来克服简单排序法的缺点。在实行交错排序法的情况下，评价者在所有需要评价的员工中首先选出最好的员工，然后选出最差的员工，将他们分别列为第一名和最后一名；然后在余下的员工中再选择出最好的员工作为整个序列的第二名，选择出最差的员工作为整个序列的倒数第二名；依次类推，直到将所有员工排列完毕，就可以得到对所有员工的一个完整的排序。

（3）强制分布法

强制分布法实际上也是将员工进行相互比较的一种员工排序方法，只不过它是对员工按照组别进行排序，而不是将员工个人进行排序。此法是按事物“两头小，中间大”的正态分布规律，先确定好各等级在总数中所占的比例。例如，若划分成优、中、劣三等，则分别总数的 30%、40%和 30%；若划分成优、良、中、差、劣五个等级，则每等级分别占 10%、20%、40%、20%和 10%。然后按照每人绩效的相对优劣程度，强制列入其中的一定等级。

（4）成对比较法

面对比较法是对评价者根据某一标准，将每一员工与其他员工进行逐一比较，并将每一次比较中的优胜者选出，然后，再将每一员工逐一比较，并将每一次比较中的优胜者选出，最后，根据每一员工净胜次数的多少进行排序。

2. 量表绩效考核法

该法是根据设计的等级考核量表来对被考核者进行考核的办法。这种方法应

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库